



# *PROGRAMA A LA EXCELENCIA*

## *GUÍA DE INFORMACIÓN GENERAL*



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	2
ASPECTOS GENERALES SOBRE LA METODOLOGÍA DEL PROGRAMA A LA EXCELENCIA	3
BENEFICIOS POR PARTICIPAR EN EL PROGRAMA A LA EXCELENCIA.....	5
PROCESOS QUE CONFORMAN EL PROGRAMA A LA EXCELENCIA .....	6
PREMIO A LA EXCELENCIA.....	7
PROGRAMA PARA LA EXCELENCIA .....	8
COMPROMISO CON LA EXCELENCIA .....	10
CATEGORÍAS Y VARIABLES QUE COMPONEN EL MODELO DE EXCELENCIA.....	13
SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE LAS VARIABLES .....	18
Variables de Procesos .....	18
Variables de Resultados.....	19
RECONOCIMIENTOS QUE PUEDEN OBTENER LAS ORGANIZACIONES QUE PARTICIPAN EN LOS PROCESOS DEL PROGRAMA A LA EXCELENCIA .....	20
Esquema de reconocimientos.....	20
Detalle de los tipos de reconocimientos entregados .....	21
ORGANIZACIONES QUE HAN GANADO EL PREMIO A LA EXCELENCIA.....	22
PROYECTOS QUE HAN GANADO EL COMPROMISO CON LA EXCELENCIA.....	25
CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES 2012 .....	26
INVERSIÓN PARA PARTICIPAR.....	28
Programa para la Excelencia o Premio para la Excelencia .....	28
Compromiso con la Excelencia.....	28
Sesiones Compartiendo la Excelencia .....	28
FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN.....	29

## INTRODUCCIÓN

El **Programa a la Excelencia** es el resultado de una constructiva unión de esfuerzos entre la institución que agrupa y representa al sector industrial costarricense – **Cámara de Industrias de Costa Rica** y organizaciones de reconocido liderazgo en los ámbitos nacional e internacional que se han comprometido como promotoras de este modelo que busca la mejora del desempeño integral de las organizaciones que participan en él.



### ORGANIZACIONES PROMOTORAS DEL PROGRAMA A LA EXCELENCIA

El **Programa a la Excelencia** consiste en un conjunto de actividades que implican el desarrollo de tres procesos: **Premio a la Excelencia**, **Programa para la Excelencia** y **Compromiso con la Excelencia**.

Las organizaciones que se inscriben en cualquiera de los procesos del **Programa a la Excelencia** inician un dinámico proceso de autoevaluación que les *permite conocer su situación competitiva e identificar áreas de mejora, así como poner en marcha un plan de acción para incrementar su desempeño* fomentando la mejora continua mediante la aplicación de las más modernas técnicas de gestión organizacional.

El **Programa a la Excelencia** *permite identificar y reconocer a las organizaciones más sobresalientes en las diversas áreas de gestión que se promueven en nuestro modelo de excelencia* y esto a su vez *permite impulsar el mejoramiento continuo de todas las organizaciones participantes a través del intercambio de conocimientos compartidos por estas organizaciones sobresalientes* en las diversas actividades del programa.

Este esfuerzo por contribuir con la mejora continua ha sido reconocido a nivel nacional mediante decreto No. 28815, del 09 de agosto del 2000, en el cual se le declara oficialmente como de interés nacional.

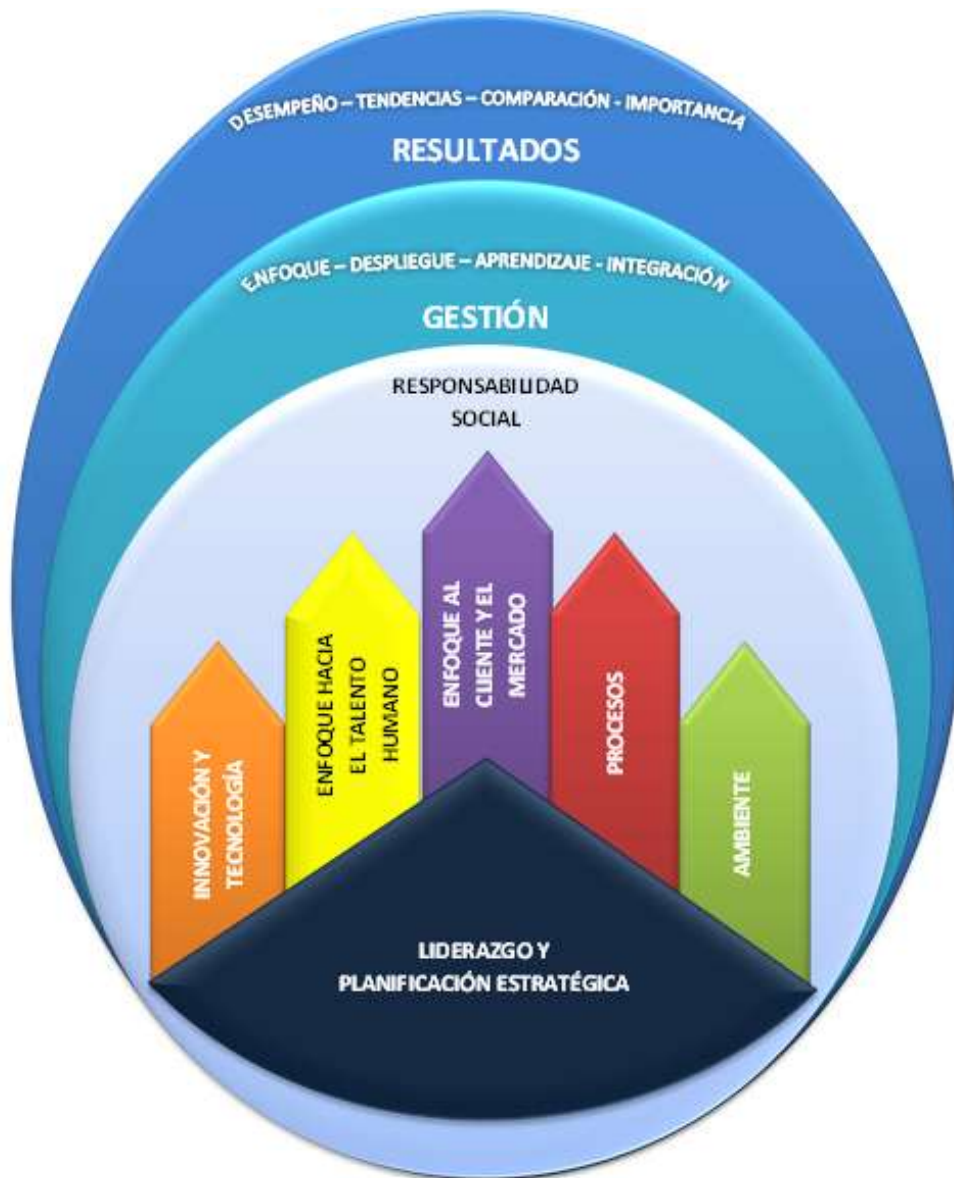
En estos quince años de desarrollo del **Programa a la Excelencia**, desde 1997, más de 500 organizaciones han participado en sus diferentes ediciones. Esta participación incluye tanto organizaciones pequeñas como medianas y grandes, públicas y privadas, que han logrado importantes mejoras en su gestión organizacional mediante la implementación de acciones de mejora identificadas por esta metodología.

En el presente documento se pretende especificar los aspectos más importantes sobre la metodología, así como las bases de participación, orientación, evaluación, retroalimentación y reconocimiento público para las organizaciones que participen en este proceso.

### ASPECTOS GENERALES SOBRE LA METODOLOGÍA DEL PROGRAMA A LA EXCELENCIA

La metodología del Programa a la Excelencia ha sido adaptada a Costa Rica por expertos consultores y se basa en parámetros de clase mundial, como normas internacionales y los criterios que se emplean para otorgar Premios Nacionales en otros países (Premios a la Calidad o al Excelente Desempeño).

Esta metodología ha sido desarrollada con base en un **modelo de gestión** que reconoce siete áreas principales (categorías) que intervienen en el desempeño de la organización y en la forma en que sus líderes enfocan sus esfuerzos para planificar gestión estratégica, en un marco de responsabilidad social, que proporcionen resultados que agreguen valor al cliente y a las demás partes interesadas, según se puede observar en la siguiente figura:



MODELO DE EXCELENCIA

De acuerdo con este modelo de gestión organizacional los esfuerzos fundamentales de la organización son definidos como parte de la categoría de liderazgo y la planificación estratégica, en la cual los intereses y necesidades de los clientes y demás partes interesadas son identificados, balanceados y canalizados hacia los procesos de enfoque al cliente y el mercado, enfoque hacia el talento humano, procesos, innovación y tecnología y ambiente, en un marco de responsabilidad social, para generar los resultados que la organización requiere a fin de satisfacer estos intereses y necesidades.

El modelo contempla una relación de causa – efecto entre los procesos realizados en cada categoría, cuyas dimensiones de mejora son enfoque, despliegue, aprendizaje e integración, y los resultados alcanzados en las dimensiones desempeño, tendencias, comparación e importancia.

Este modelo de excelencia se lleva a la práctica por medio de la herramienta denominada ***Criterio de Evaluación del Desempeño*** el cual despliega todos los elementos y requisitos que una organización de alto desempeño debería gestionar para incrementar sus resultados.

Cada año la metodología es sometida a un proceso de revisión y actualización con el fin de mejorar y adaptar sus criterios de acuerdo con las nuevas tendencias y conocimientos que se desarrollan.

Cabe destacar que los promotores de esta iniciativa garantizan el cumplimiento de principios fundamentales que orientan el quehacer en todos los procesos del Premio y Programa para la Excelencia.

- **Confidencialidad**
- **Imparcialidad**
- **Credibilidad**
- **Ética profesional**

### ***BENEFICIOS POR PARTICIPAR EN EL PROGRAMA A LA EXCELENCIA***

Las organizaciones que participan tanto en el Programa a la Excelencia reciben:

- Conducción de un proceso de autoevaluación de la empresa en el que se compara con una serie de requisitos definidos en el Criterio de Evaluación, lo cual le permite detectar por sí misma una serie de oportunidades de mejora para incrementar su desempeño en áreas clave.
- Refuerzo de este autodiagnóstico mediante la evaluación de profesionales calificados e imparciales que aportan múltiples ideas de mejora desde un punto de vista externo
- Diagnóstico de la organización, en función de parámetros de primera clase, con retroalimentación sobre los resultados obtenidos, permitiendo la identificación y evaluación de puntos fuertes y áreas de mejora de la organización.
- Inserción en un proceso de mejoramiento continuo que permite a las organizaciones participantes medir su progreso periódicamente a la vez que se logra incorporar la mejora como parte del quehacer cotidiano de las organizaciones.
- Establecimiento de un objetivo orientador para los esfuerzos organizacionales de mejora.
- Transferencia de conocimientos entre las organizaciones participantes, que permite identificar y compartir las mejores prácticas a nivel interno y externo de la organización.
- Reconocimiento a nivel nacional en caso de ser premiada.
- Reconocimiento a PYMES INNOVADORAS que demuestran buenos resultados en la categoría Innovación y tecnología por parte del CONICIT (\$2.500 y \$3.000).
- Aumento de la confianza de sus clientes y de los inversionistas sobre las acciones que la organización realiza procurar para mejorar su solidez.
- Unión de esfuerzos con una visión común, hacia una cultura de excelencia.
- Posibilidad de utilizar la imagen del Programa a la Excelencia para fines publicitarios (siempre y cuando indiquen el reconocimiento obtenido, la categoría y el año en que en que se obtuvo).



### ***IMÁGENES DE LOS RECONOCIMIENTOS UTILIZABLES POR LOS GANADORES***

El beneficio más importante es la oportunidad de medir el desempeño de la organización y determinar las áreas que se deben mejorar. Inclusive las organizaciones que participen en el proceso y no obtengan ningún reconocimiento, habrán ganado en el conocimiento de sus oportunidades de mejora y cómo actuar sobre ellas.

### **PROCESOS QUE CONFORMAN EL PROGRAMA A LA EXCELENCIA**

El Programa a la Excelencia se desarrolla con base en tres procesos fundamentales:



### **PROCESOS DE EXCELENCIA**

Para inscribirse en cualquiera de estos procesos las organizaciones deben entregar el “Formulario de inscripción” que se adjunta en este folleto informativo y cancelar el monto según el tamaño de su organización.

## PREMIO A LA EXCELENCIA

*Proceso que permite obtener realimentación de expertos sobre su desempeño en comparación con el modelo de clase mundial y optar por un reconocimiento nacional ampliamente diferenciado y posicionado.*

Este proceso se orienta a organizaciones que desean obtener reconocimiento por sus buenas prácticas de gestión y resultados y que además desean aprovechar el proceso para potenciar y mejorar estas prácticas.

Este proceso contempla desarrollar las siguientes actividades:



### PROCESO DEL PREMIO A LA EXCELENCIA

El Informe para optar por el Premio a la Excelencia (máximo 60 páginas), el cual incluye el perfil de la organización, una explicación con detalle de las acciones que realiza respecto a cada variable evaluada y una demostración de los resultados o mejoras obtenidas por la organización según los requisitos establecidos en el Criterio de Evaluación del Desempeño.

Las organizaciones participantes pueden solicitar orientación en cualquier momento para atender dudas respecto a cómo preparar el **Informe para optar por el Premio a la Excelencia**. Estas pueden atenderse por teléfono, correo electrónico o personalmente.

Las fechas claves para este proceso se detallan en el Cronograma General de Actividades presentado como parte de este documento.

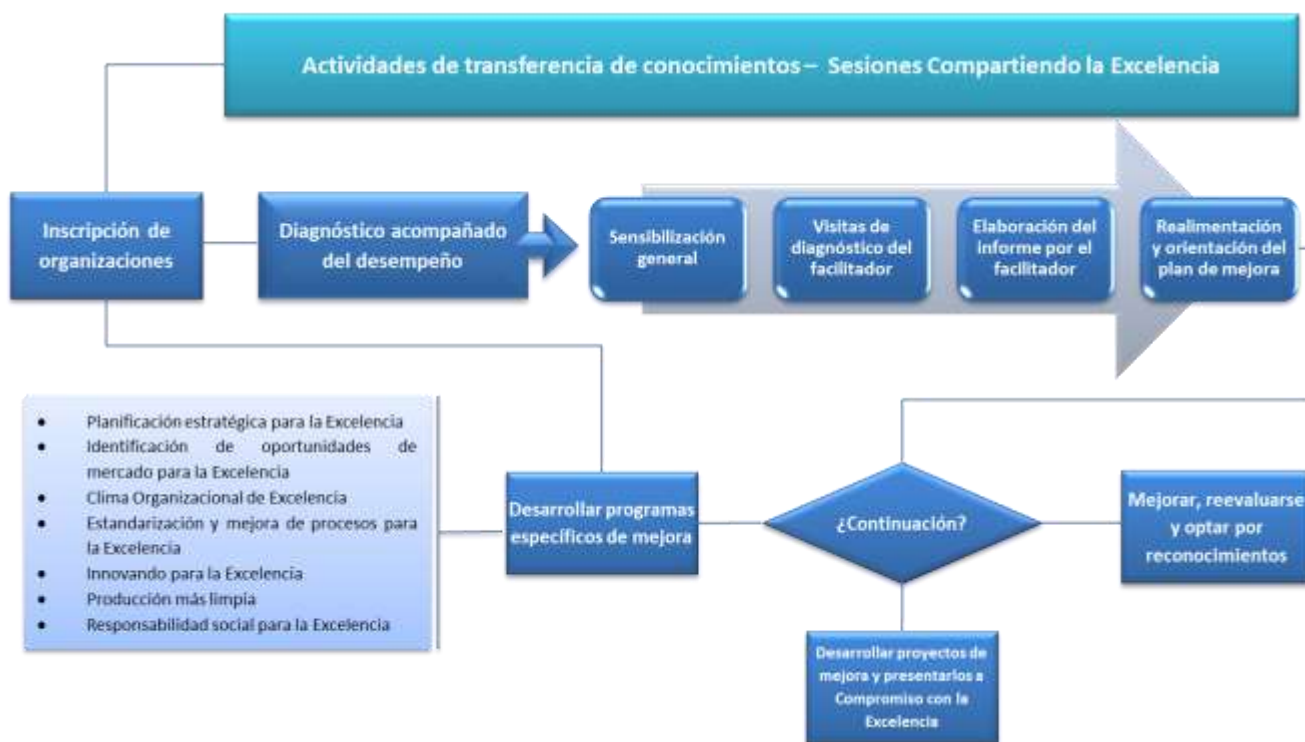


## PROGRAMA PARA LA EXCELENCIA

**Proceso de diagnóstico integral acompañado por expertos que le permitirá identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de su organización para mejorar su gestión y resultados.**

Este proceso está orientado a las organizaciones que tienen más interés en el proceso de mejora y no tanto en optar un reconocimiento, no obstante existe la posibilidad de que según los resultados obtenidos en la evaluación las organizaciones puedan algún reconocimiento por el desempeño demostrado.

Este proceso contempla desarrollar las siguientes actividades:



### PROCESO DEL PROGRAMA PARA LA EXCELENCIA

Para el desarrollo de las actividades del Programa para la Excelencia la empresa dispondrá de un facilitador que le acompañe en el proceso. Este acompañamiento se brindará por horas en dependencia del tamaño de la organización según lo siguiente:

- Micro: 12 horas
- Pequeña: 20 horas
- Mediana: 30 horas
- Grande: 40 horas

Este proceso es adaptable a las necesidades de la organización en cuanto a tiempo para desarrollarlo y frecuencia de las reuniones. Asimismo, de acuerdo con las necesidades detectadas en el diagnóstico y la disponibilidad de horas se podrá dedicar tiempo del facilitador para priorizar las oportunidades de mejora y apoyar planes de mejora específicos o análisis más profundos en cualquiera de las categorías evaluadas.

Es recomendable que una organización que inicia su participación en el proceso realice como primer paso un autodiagnóstico acompañado, no obstante si su necesidad prioritaria para mejorar fuera muy específica la organización podría solicitar el desarrollo de un programa específico para mejorar en una determinada área del modelo de excelencia, a saber:

- **Planificación estratégica para la Excelencia:** desarrollo de procesos de planificación estratégica orientados a mejorar la competitividad de la organización con base en el modelo de excelencia y sus categorías.
- **Identificación de oportunidades de mercado para la Excelencia (Market Up):** identificar oportunidades de mercados, nacionales e internacionales, evaluando las áreas relacionadas al aprovechamiento de dichas oportunidades, para diseñar un plan de mejoramiento de la empresa.
- **Clima organizacional de Excelencia:** evaluar el clima organizacional, analizar los resultados y presentar un programa de trabajo para la mejora de la cultura y el clima de la organización.
- **Estandarización y mejora de procesos para la Excelencia:** identificación de procesos claves y de apoyo de la organización con miras al desarrollo de esfuerzos para estandarizarlos y mejorarlos.
- **Innovación para la Excelencia (Innovex):** desarrollar procesos que le permitan a las organizaciones aprovechar las oportunidades de innovación que les permitan mejorar sus condiciones de mercado.
- **Producción más Limpia (P+L):** identificación y desarrollo de oportunidades de mejora básicas que le permitan a la organización mejorar sus actividades productivas desde el punto de vista ambiental.
- **Responsabilidad social:** identificación y desarrollo de estrategias de responsabilidad social organizacional de forma alineada e integral con el sistema de gestión de la empresa.

En caso de escoger cualquiera de estos programas de mejora específicos mejora se coordinará la selección de un asesor que acompañe a la organización para ajustar el programa a la magnitud de la necesidad y según la disponibilidad de tiempo asignado al proceso acorde al tamaño de la organización.

### COMPROMISO CON LA EXCELENCIA

***Proceso de reconocimiento de proyectos de mejora exitosos desarrollados en cualquier área de gestión de nuestro modelo de excelencia.***

En la actualidad muchas organizaciones que llevan a cabo operaciones en nuestro país desarrollan proyectos de mejora importantes. Estos proyectos no sólo generan ahorros y beneficios para sus organizaciones, sino que son sin duda una fuente de conocimiento que puede ser aplicada y compartida para distintas situaciones organizacionales.

Este proceso se orienta a cualquier organización, ya sea participante o no del Premio a la Excelencia o Programa para la Excelencia y aplica para proyectos de mejora desarrollados en una de las siete categorías del modelo de gestión.

Como beneficios que una organización puede obtener de presentar proyectos en este proceso, se destacan:

- Reconocimiento: el proceso brinda una oportunidad de motivación a los miembros en general y en especial a los participantes del proyecto, y refuerza su compromiso y desempeño. También les proporciona una motivación extra ante las siguientes posibilidades:
  - Ser reconocido como ganador en la categoría correspondiente.
  - Participar como expositores de su proyecto en el marco de las actividades de transferencia de conocimientos del Programa a la Excelencia identificándose como modelo de referencia en el desarrollo de proyectos de mejora.
- Auto evaluación y mejora: todas las organizaciones que sometan a consideración sus proyectos en este proceso recibirán un informe de retroalimentación de parte de un equipo de profesionales expertos en el tema de su proyecto y una hoja de calificación que detalla el puntaje alcanzado en cada criterio. Lo anterior permite identificar tanto las fortalezas como las oportunidades de mejora para el desarrollo de futuros proyectos.
- Comparación de buenas prácticas (benchmarking): las organizaciones podrán tomar el proceso como referente para el aprendizaje de las mejores prácticas a nivel de desarrollo de proyectos de mejora.
- Alentar la excelencia: participar en el proceso del Compromiso con la Excelencia es también una inmejorable manera de promover la mejora en el desempeño organizacional y demostrar el compromiso con el desarrollo de las mejores prácticas de gestión. Puede además verse como una continuación o bien como el punto de partida para vincularse al Programa a la Excelencia.

Este proceso contempla desarrollar las siguientes actividades:



El proceso está abierto a proyectos de mejora con resultados medibles y demostrables y que tengan al menos 6 meses y máximo 2 años de haberse desarrollado. Podrá participar más de un proyecto de la misma organización. Algunos ejemplos de proyectos pueden ser:

Categoría	Ejemplos de proyectos
<b>1. Liderazgo y planificación estratégica.</b>	Desarrollo de un plan estratégico con resultados importantes. Mejora de aspectos financieros de la organización. Desarrollo y sucesión de liderazgo organizacional. Mejora de los sistemas organizacionales de gestión organizacional y su impacto en los resultados de la organización. Emprendedurismo.
<b>2. Enfoque al cliente y el mercado.</b>	Mejora de relaciones con el cliente con incremento de su satisfacción. Penetración y desarrollo de mercado. Mejora de la imagen de la organización con sus clientes.
<b>3. Enfoque hacia el talento humano</b>	Mejora de las condiciones laborales y de salud y seguridad de los colaboradores. Mejora del desempeño de los colaboradores. Logros organizacionales alcanzados con la participación e involucramiento de colaboradores. Proyectos y planes de capacitación y desarrollo de competencias y su impacto en los resultados de la organización.
<b>4. Procesos.</b>	Proyectos de Lean Management. Proyectos Seis Sigma Mejora de resultados de eficiencia y eficacia de procesos claves y/o de apoyo. Proyectos de diseño y desarrollo de sistemas de gestión de la calidad y su impacto en la organización. Programas de desarrollo de proveedores y su impacto en la organización.
<b>5. Innovación y tecnología.</b>	Diseño y desarrollo de nuevos productos. Generación de proyectos innovadores a lo interno de la organización con múltiples impactos organizacionales y con el involucramiento de los colaboradores. Desarrollo e incorporación de tecnología y su impacto en la organización.

Categoría	Ejemplos de proyectos
<b>6. Ambiente.</b>	Incorporación de tecnologías limpias. Producción más limpia. Diseño de productos ambientalmente amigables. Eficiencia energética. Carbono neutral. Manejo racional de residuos.
<b>7. Responsabilidad social</b>	Alianzas público-privadas con impacto social, económico y ambiental. Estrategias de RS integradas y con beneficios a las partes interesadas clave de la organización. Desarrollo de comunidades clave.

**Los ejemplos que se indican en la tabla anterior no pretenden ser una lista que limite los proyectos que se pueden presentar.**

Los proyectos inscritos serán evaluados tomando en consideración los siguientes elementos:

- a. Detalle general de la forma en que se gestiona la categoría a la que pertenece el proyecto desarrollado por la organización (20 puntos)
- b. Descripción del proyecto de mejora (80 puntos)
  - i. Antecedentes y objetivo del proyecto de mejora (20 puntos)
  - ii. Análisis de la situación que origina el proyecto de mejora (28 puntos)
  - iii. Implementación, resultados e impacto del proyecto de mejora (32 puntos)

**Para un mayor detalle de los requisitos que abarcan cada uno de los apartados mencionados anteriormente a cada organización inscrita se le entregará el documento Bases de Participación.**

A los proyectos que se reconozcan como ganadores se les entregarán estatuillas que les acreditan con este reconocimiento.

***Para las PYME que tengan proyectos de mejora relevantes en la categoría Ambiente y que deseen optar por el reconocimiento Compromiso con la Excelencia, nuestro patrocinador el Banco Popular y de Desarrollo Comunal estará premiando a los mejores proyectos presentados por organizaciones PYME con \$5.000 al mejor proyecto, \$3.000 al segundo lugar y \$2.000 al tercer lugar.***

### **CATEGORÍAS Y VARIABLES QUE COMPONEN EL MODELO DE EXCELENCIA**

Cada una de las categorías evaluadas se descompone en una serie de variables. Las variables son dimensiones importantes de la categoría evaluada y el examen integrado de ellas permite a los evaluadores adquirir un conocimiento profundo y completo acerca del estado de la categoría en análisis. En cada variable se establecen los **requisitos básicos** que las organizaciones deben gestionar.

Una vez definidas las variables que componen las categorías, se ha establecido para cada variable una serie de apartados para que las organizaciones puedan identificar y conocer el comportamiento actual que tiene esa variable en la organización y con base en ello realizar una evaluación de su desempeño (ver Criterio de evaluación del desempeño). Al inicio de cada apartado se establecen los **requisitos generales** que deben gestionar las organizaciones para mejorar su desempeño, finalmente en el contenido de cada uno de los apartados se establecen una serie de **requisitos múltiples o específicos** que son el detalle de todos los procesos que la organización debería realizar para cumplir con lo que solicita la variable.

Las variables de **resultados** se han agrupado al final en una última categoría en la cual se solicita la presentación de una serie de indicadores clave en los cuales la organización debe mostrar sus logros, sus tendencias y su comparación con modelos de referencia.

Es necesario hacer hincapié en la importancia de la presentación de resultados cuantificables y que demuestren tendencias positivas para varios periodos. Para poder demostrar que los resultados alcanzados son importantes la organización deberá comparar sus indicadores claves de desempeño contra modelos de referencia relevantes (por ejemplo: metas organizacionales, organizaciones similares de su grupo corporativo, competencia directa, competencia u organizaciones de clase mundial). Es clave recordar que los resultados son el 40% de los 1000 puntos posibles dentro de la calificación de la organización.

Nuestro modelo de excelencia ha incorporado una categoría de Responsabilidad Social, la cual es transversal y toma elementos (variables) de todas las categorías, permitiendo mostrar la integración de esfuerzos estratégicos de la organización en torno a los intereses y necesidades de sus clientes y demás partes interesadas en el marco de los principios de responsabilidad social.

Esta categoría permite reconocer los esfuerzos realizados por las empresas en materia de responsabilidad social así como orientar la mejora de estos esfuerzos o bien desarrollarlos en organizaciones que apenas estén iniciando. Su desarrollo proviene de la consulta de más de quince modelos nacionales e internacionales de gestión organizacional y es sin duda una innovación diferenciadora de nuestro modelo de gestión con respecto a otros existentes internacionalmente.

En las tablas siguientes se presentan las variables, los apartados que las componen y el valor relativo (expresado en puntos) que se ha asignado a cada variable.

<b>1. LIDERAZGO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>155 puntos</b>
<i>1.1. Liderazgo</i>	<i>40 puntos</i>
1.1.a. Valores y expectativas de desempeño organizacional	
1.1.b. Establecimiento y refuerzo de la concesión de facultades, la innovación y el aprendizaje	
<i>1.2. Relación con las partes interesadas (RS)</i>	<i>25 puntos</i>
1.2.a. Creación y equilibrio de valor para los clientes y demás partes interesadas	
1.2.b. Apoyo a comunidades clave	
1.2.c. Relación con proveedores	
<i>1.3. Gobierno organizacional (RS)</i>	<i>15 puntos</i>
1.3.a. Transparencia y rendición de cuentas	
1.3.b. Comportamiento legal y ético	
<i>1.4. Planificación estratégica</i>	<i>45 puntos</i>
1.4.a. Proceso de planificación estratégica	
1.4.b. Planificación basada en datos	
1.4.c. Objetivos estratégicos y planes de acción	
<i>1.5. Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional</i>	<i>30 puntos</i>
1.5.a. Medición del desempeño organizacional	
1.5.b. Revisión, análisis y mejora del desempeño organizacional	
1.5.c. Manejo de datos e información para la toma de decisiones organizacional	
1.5.d. Procesos económico – financieros	

<b>2. ENFOQUE AL CLIENTE Y EL MERCADO</b>	<b>120 puntos</b>
<i>2.1. Conocimiento del cliente y el mercado</i>	<i>40 puntos</i>
2.1.a. Cultura de conocimiento y atención al cliente	
2.1.b. Escucha de la voz del cliente	
2.1.c. Oferta de productos que satisfacen los requisitos del cliente	
<i>2.2. Manejo de relaciones con el cliente</i>	<i>35 puntos</i>
2.2.a. Desarrollo de relaciones con los clientes	
2.2.b. Resolución efectiva de los reclamos de los clientes y aprovechamiento de los mismos para realizar mejoras	
2.2.c. Determinación y despliegue de los requisitos de contacto con el cliente (estándares de servicio)	
<i>2.3. Satisfacción e insatisfacción del cliente</i>	<i>30 puntos</i>
2.3.a. Determinación de la satisfacción e insatisfacción del cliente	
2.3.b. Recolección y uso de datos sobre satisfacción del cliente de la competencia y otras organizaciones (modelos de referencia)	
<i>2.4. Relaciones comerciales justas (RS)</i>	<i>15 puntos</i>
2.4.a. Competencia justa	
2.4.b. Mercadeo, información y prácticas contractuales justas	
2.4.c. Protección al consumidor	

<b>3. ENFOQUE HACIA EL TALENTO HUMANO (RS)</b>	<b>90 puntos</b>
3.1. <i>Compromiso y desempeño (RS)</i>	30 puntos
3.1.a. <i>Optimizar y evaluar el compromiso</i>	
3.1.b. <i>Manejo del desempeño</i>	
3.2. <i>Desarrollo y aprendizaje (RS)</i>	30 puntos
3.2.a. <i>Competencias laborales</i>	
3.2.b. <i>Desarrollo integral</i>	
3.3. <i>Ambiente laboral (RS)</i>	30 puntos
3.3.a. <i>Ambiente laboral seguro y saludable</i>	
3.3.b. <i>Satisfacción y bienestar de los empleados</i>	
3.3.c. <i>Diálogo y comunicación con los empleados</i>	

<b>4. PROCESOS</b>	<b>100 puntos</b>
4.1. <i>Estructura de procesos</i>	35 puntos
4.1.a. <i>Definición de la estructura de procesos de la organización</i>	
4.2. <i>Procesos creación de valor y procesos de apoyo</i>	45 puntos
4.2.a. <i>Identificación, diseño y mejora de los procesos de creación de valor y de apoyo</i>	
4.3. <i>Responsabilidad social en los procesos de la cadena de valor (RS)</i>	20 puntos
4.3.a. <i>Promoción de la responsabilidad social en los procesos de su cadena de valor</i>	
4.3.b. <i>Preparación ante emergencias</i>	

<b>5. INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA</b>	<b>75 puntos</b>
5.1. <i>Innovación</i>	25 puntos
5.1.a. <i>Organización para innovar</i>	
5.1.b. <i>Generación de innovaciones</i>	
5.1.c. <i>Manejo de proyectos de innovación</i>	
5.1.d. <i>Diseño y desarrollo de productos y servicios</i>	
5.2. <i>Tecnología</i>	25 puntos
5.2.a. <i>Vigilancia tecnológica</i>	
5.2.b. <i>Planificación tecnológica</i>	
5.2.c. <i>Incorporación de la tecnología</i>	
5.3. <i>Manejo del conocimiento</i>	15 puntos
5.3.a. <i>Manejo del conocimiento</i>	
5.4. <i>Innovación y tecnología socialmente responsable (RS)</i>	10 puntos
5.4.a. <i>Innovación y tecnología socialmente responsable</i>	



<b>6. AMBIENTE</b>	<b>60 puntos</b>
6.1. <i>Responsabilidad ambiental (RS)</i>	30 puntos
6.1.a. Compromiso con la mejora ambiental	
6.2. <i>Manejo del impacto ambiental (RS)</i>	30 puntos
6.2.a. Prevención de la contaminación	
6.2.b. Uso sostenible de los recursos	
6.2.c. Mitigación y adaptación del cambio climático	

<b>RESULTADOS</b>	<b>400 puntos</b>
R.1 <i>Resultados de liderazgo y planificación estratégica</i>	75 puntos
R.1.a Resultados de liderazgo y planificación estratégica	
R.2 <i>Resultados de enfoque al cliente y el mercado</i>	80 puntos
R.2.a Resultados de enfoque al cliente	35 puntos
R.2.b Resultados del mercado	45 puntos
R.3 <i>Resultados de enfoque hacia el talento humano (RS)</i>	60 puntos
R.3.a Resultados de enfoque hacia el talento humano	
R.4 <i>Resultados de procesos</i>	55 puntos
R.4.a Resultados de procesos	
R.5 <i>Resultados de innovación y tecnología</i>	50 puntos
R.5.a Resultados de innovación y tecnología	
R.6 <i>Resultados ambientales</i>	35 puntos
R.6.a Resultado ambientales (RS)	
R.7 <i>Resultados transversales de responsabilidad social</i>	45 puntos
R.7.a <i>Resultados transversales de responsabilidad social (RS)</i>	

En el caso de la categoría de Responsabilidad Social, se aclara que esta posee la característica de que la mayoría de sus puntos son tomados de las otras categorías (con excepción de la variable R.7), por lo cual no agrega puntos a la evaluación sino que toma los asignados a las otras categorías (efecto transversal). Estas características hacen que esta categoría sea diferenciada y que por lo tanto tenga requisitos diferentes que las otras a la hora de entregar reconocimientos tal y como se destaca más adelante en este documento.

Con base en lo anterior la categoría transversal de Responsabilidad Social queda conformada de la siguiente manera:

<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	<b>315 puntos</b>
<b>1.2 Relación con las partes interesadas</b>	<b>25 puntos</b>
1.2.a Creación y equilibrio de valor para los clientes y demás partes interesadas	
1.2.b Apoyo a comunidades clave	
1.2.c Relación con proveedores	
<b>1.3 Gobierno organizacional</b>	<b>15 puntos</b>
1.3.a Transparencia y rendición de cuentas	
1.3.b Comportamiento legal y ético	
<b>2.4 Relaciones comerciales justas</b>	<b>15 puntos</b>
2.4.a Competencia justa	
2.4.b Mercadeo, información y prácticas contractuales justas	
2.4.c Protección al consumidor	
<b>3.1 Compromiso y desempeño (RS)</b>	<b>30 puntos</b>
3.1.a Optimizar y evaluar el compromiso	
3.1.b Manejo del desempeño	
<b>3.2 Desarrollo y aprendizaje (RS)</b>	<b>30 puntos</b>
3.2.a Competencias laborales	
3.2.b Desarrollo integral	
<b>3.3 Ambiente laboral (RS)</b>	<b>30 puntos</b>
3.3.a Ambiente laboral seguro y saludable	
3.3.b Satisfacción y bienestar de los empleados	
3.3.c Diálogo y comunicación con los empleados	
<b>4.3 Responsabilidad social en los procesos de la cadena de valor</b>	<b>20 puntos</b>
4.3.a Promoción de la responsabilidad social en los procesos de su cadena de valor	
4.3.b Preparación ante emergencias	
<b>5.4 Innovación y tecnología socialmente responsable</b>	<b>10 puntos</b>
5.4.a Innovación y tecnología socialmente responsable	
<b>6.1 Responsabilidad con las generaciones futuras</b>	<b>30 puntos</b>
6.1.a Compromiso con la mejora ambiental	
<b>6.2 Manejo del impacto ambiental</b>	<b>30 puntos</b>
6.2.a Prevención de la contaminación	
6.2.b Uso sostenible de los recursos	
6.2.c Mitigación y adaptación del cambio climático	
<b>R.3 Resultados de enfoque hacia el talento humano</b>	<b>60 puntos</b>
R.3.a Resultados de enfoque hacia el talento humano	
<b>R.6 Resultados ambientales</b>	<b>35 puntos</b>
R.6.a Resultado ambientales	
<b>R.7 Resultados transversales de responsabilidad social</b>	<b>45 puntos</b>
R.7.a Resultados transversales de responsabilidad social	

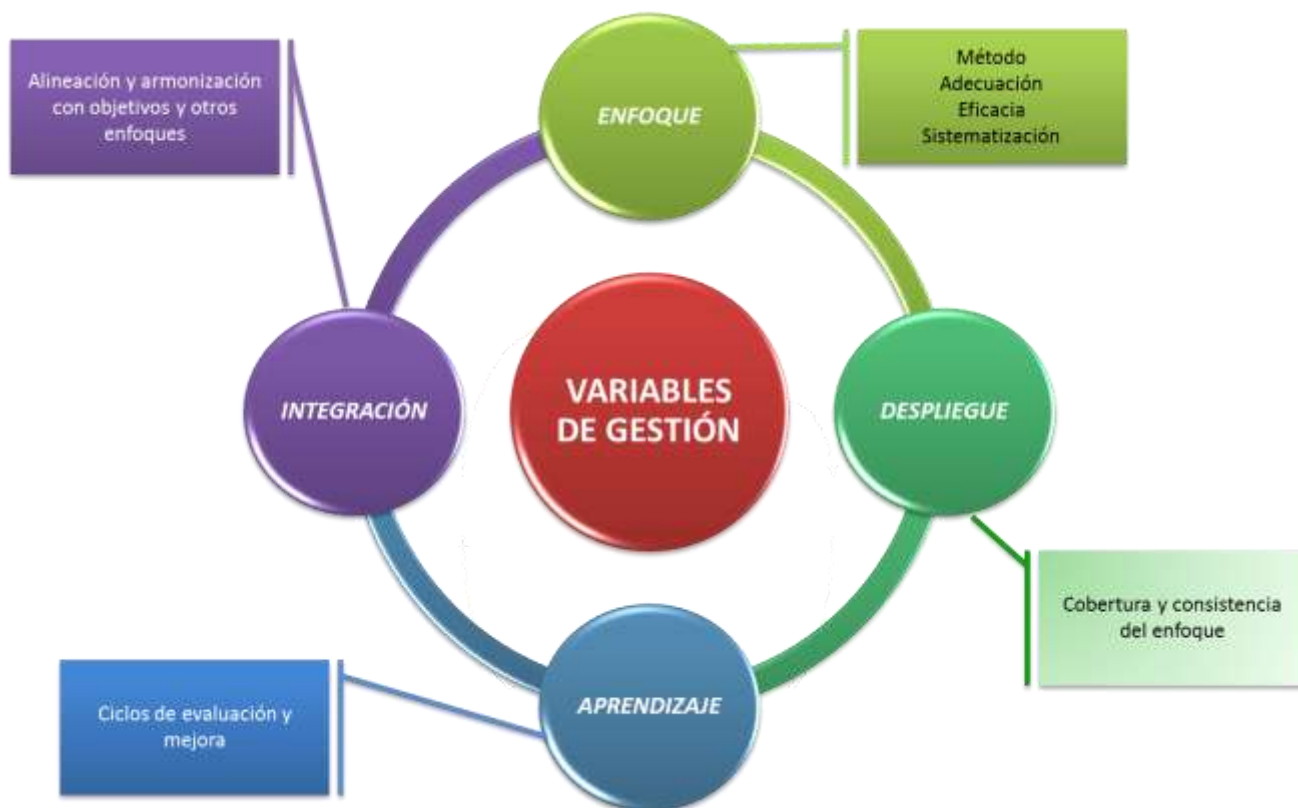
Para un mayor detalle de los requisitos que abarcan cada uno de las variables y apartados que conforman el Criterio de Evaluación del Desempeño cada organización inscrita se le entregará el documento que contiene este detalle y sobre el cual se desarrollará el proceso de evaluación y mejora en cada organización.

### **SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE LAS VARIABLES**

Las variables del criterio de evaluación pueden clasificarse como de dos tipos: (1) Variables de Procesos y (2) Variables de Resultados. Los usuarios del criterio necesitan suministrar información relativa a estas variables cuyos factores y dimensiones específicas de evaluación se describen a continuación.

#### **Variables de Gestión**

Este tipo de variables se refieren a los métodos que la organización utiliza y mejora para cumplir con los requerimientos de las variables de las categorías 1-6. Existen cuatro dimensiones utilizadas para evaluar las variables de procesos, estas son: Enfoque (E), Despliegue (D), Aprendizaje (A) e Integración (I).

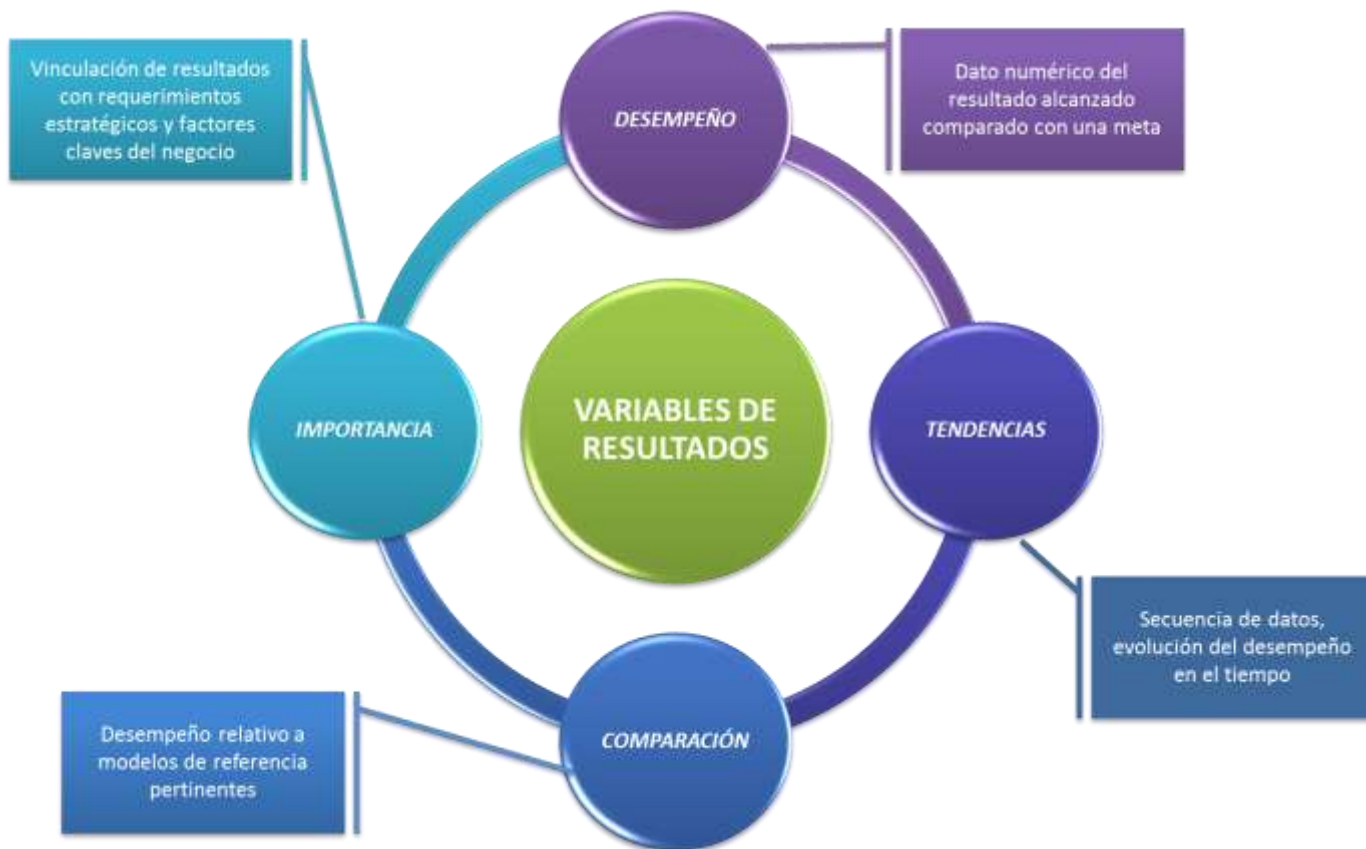


#### **DIMENSIONES DE EVALUACIÓN PARA VARIABLES DE GESTIÓN**

En las variables de procesos las dimensiones de Enfoque, Despliegue, Aprendizaje e Integración están conectadas para enfatizar que las descripciones de enfoque deberían siempre indicar el despliegue en forma consistente con los requisitos específicos de la variable. Según los procesos maduren su descripción también debería incluir cómo han ocurrido ciclos de aprendizajes, así como se ha logrado la integración con otros procesos y unidades de trabajo. Aun cuando las dimensiones de Enfoque-Despliegue-Aprendizaje-Integración están conectadas, la realimentación a quienes participan en el proceso refleja fortalezas y oportunidades de mejora en cualquiera de los factores o en todos.

### Variables de Resultados

Este tipo de variables se refieren a los resultados y productos obtenidos por la organización en relación con la forma en que se alcanzan los requerimientos en las variables R.1 a R.6. Las cuatro dimensiones usadas para evaluar resultados son: Desempeño, Tendencias, Comparación e Importancia.



### *DIMENSIONES DE EVALUACIÓN PARA VARIABLES DE RESULTADOS*

Las variables de resultados se refieren a niveles de demostración de datos de desempeño, tasas de mejora y datos comparativos relevantes para medidas claves e indicadores de desempeño organizacional. Los resultados también pueden referirse a la amplitud de las mejoras en desempeño. Esto está directamente relacionado con el despliegue y aprendizaje organizacional, si los procesos de mejora son ampliamente compartidos y desplegados deberían existir resultados correspondientes. Una calificación para variables de resultados es así un compuesto basado en desempeño general, tomando en cuenta el ritmo y la amplitud de las mejoras y su importancia para el requerimiento de la variable y el negocio o la misión de la organización.

### **Asignación de calificaciones a las respuestas de la organización**

Las calificaciones son asignadas con base en tablas de calificación establecidas que definen niveles de madurez de las organizaciones con base en una conclusión derivada del análisis integral de las dimensiones de calificación indicadas anteriormente para las variables de gestión y de resultados. Estas tablas de calificación forman parte del Criterio de Evaluación del Desempeño.

### **RECONOCIMIENTOS QUE PUEDEN OBTENER LAS ORGANIZACIONES QUE PARTICIPAN EN LOS PROCESOS DEL PROGRAMA A LA EXCELENCIA**

#### **Esquema de reconocimientos**

El modelo de excelencia considera un esquema de reconocimientos que se ha diseñado con el fin de incentivar los procesos de mejora de las organizaciones participantes, mediante un sistema que incrementa gradualmente los niveles de exigencia para entregar reconocimientos a las organizaciones que son constantes en sus esfuerzos de mejora y a las que poseen sistemas maduros y mejorados en el tiempo, tal y como se muestra en la figura siguiente:



**ESQUEMA DE RECONOCIMIENTOS**

Mediante este esquema de reconocimientos se pretende:

1. Reconocer los esfuerzos específicos de mejora de las organizaciones en las diversas categorías del modelo de excelencia, sobre la base del desarrollo y evaluación de proyectos éxitos en cada una de ellas. Los proyectos de mejora son la base para impulsar la mejora integral del desempeño.
2. Conectar los tres procesos que forman parte del Programa a la Excelencia de manera que se logre impulsar el seguimiento de las empresas y su participación en estos procesos como parte de su crecimiento organizacional.
3. Promover el principio de constancia en el propósito de manera que las organizaciones busquen mantenerse en el proceso incrementando su desempeño a la vez que optan por reconocimientos para diversos niveles de madurez en la gestión.
4. Establecer un sistema de niveles de reconocimiento escalonado aplicable a cualquier tipo de organizaciones, respetando sus niveles de madurez y reconocimiento el incremento en el desempeño y competitividad organizacional.

5. Hacer el proceso más atractivo y accesible para PYMES e incentivarlas a tomar el camino de la excelencia reconociendo sus esfuerzos y crecimiento.
6. Incrementar los niveles de exigencia de las empresas que ganan el Premio a la Excelencia General y por categorías.

### Detalle de los tipos de reconocimientos entregados

1. Compromiso con la Excelencia:
  - Premio a la Excelencia para Proyectos de Mejora. Este proceso pretende premiar proyectos de mejora específicos implementados en temáticas asociadas a alguna de las siete categorías del modelo de excelencia y que demuestran tener un alto impacto en los resultados de la organización y en su mejora continua. Los proyectos de mejora en cualquier organización son la base para optimizar integralmente su gestión y por lo tanto son el punto de partida para mejorar su competitividad y desempeño.
2. Mención honorífica por mejora en desempeño
  - Se brinda a las organizaciones que participan en el Programa y en el Premio en varias ediciones y que demuestran mejora en su desempeño entre sus participaciones (20% de mejora para empresas con calificaciones inferiores a 400 puntos, 10% de mejora con calificaciones superiores a 400 puntos).
3. Reconocimiento Ruta a la Excelencia (por puntaje)
  - NIVEL BRONCE: organizaciones con 350 puntos o más en la evaluación ya sea del Premio a la Excelencia (cuando no tengan otros reconocimientos) o del Programa para la Excelencia.
  - NIVEL PLATA: organizaciones con 400 puntos o más en la evaluación ya sea del Premio a la Excelencia (cuando no tengan otros reconocimientos) o del Programa para la Excelencia y un mínimo desempeño general de 20% en todas las demás categorías.
  - NIVEL ORO: organizaciones con 450 puntos o más en la evaluación ya sea del Premio a la Excelencia (cuando no tengan otros reconocimientos) o del Programa para la Excelencia y un mínimo desempeño general de 25% en todas las demás categorías.
4. Premio a la Excelencia por Categorías
  - Lo reciben organizaciones con calificaciones generales mayores a 500 puntos, con un mínimo de 60% de los puntos de la categoría y un mínimo desempeño general de 20% en todas las demás categorías.
5. Premio a la Excelencia en Responsabilidad Social
  - Este año se incorpora el Premio a la Excelencia en la Categoría de Responsabilidad Social que se diferencia de las demás categorías en que además de las calificaciones mayores a 500 puntos se requiere un mínimo de 50% en las variables que componen la categoría y un mínimo desempeño general del 45% en todas las demás categorías.
  - Este reconocimiento reconoce el hecho de que las organizaciones socialmente responsables tienen importantes niveles de madurez integrales sin la necesidad de que la responsabilidad sea un fin último sino una herramienta más en su camino a la excelencia en su gestión a nivel de la implantación de su estrategia y los factores críticos del negocio.
6. Premio a la Excelencia General
  - Lo reciben organizaciones que igualan o superan el límite de 500 puntos, además de ser ganadoras de al menos dos categorías (más del 60% de los puntos en cada una) y tener un mínimo desempeño general de 50% en todas las demás categorías.

**TODOS LOS RECONOCIMIENTOS SE ENTREGARÁN EN EL CONGRESO DE PREMIACIÓN.**

### ORGANIZACIONES QUE HAN GANADO EL PREMIO A LA EXCELENCIA

CATEGORÍA	1997	1998	1999	2000	2001
<b>1. Liderazgo y Planificación Estratégica</b>	ALUNASA Electroplast	ALUNASA Exactus Electroplast	ALUNASA Exactus Electroplast	ALUNASA Standard Fruit Exactus	
<b>2. Enfoque al Cliente y el Mercado</b>	DSC Comunicaciones	La Nación Electroplast	La Nación Camino Real Intercontinental Exactus Electroplast	Exactus	SYKES CITIBANK
<b>3. Enfoque hacia el Talento Humano</b>	Manufacturera de Cartago Electroplast	Manufacturera de Cartago Electroplast	ALUNASA Electroplast	ALUNASA Standard Fruit	
<b>4. Procesos</b>	DSC Comunicaciones Electroplast	DSC Comunicaciones Electroplast	Trimpot Electrónica Electroplast	ALUNASA Standard Fruit Exactus	
<b>5. Innovación y Tecnología</b>	DSC Comunicaciones	DSC Comunicaciones	ALUNASA La Nación	ALUNASA Standard Fruit Exactus	Azucarera El Viejo
<b>6. Ambiente</b>			Electroplast	Standard Fruit	ETIPRES
<b>Premio a la Excelencia General</b>		<b>Electroplast</b>	<b>ALUNASA La Nación Electroplast</b>	<b>ALUNASA Standard Fruit.</b>	<b>ETIPRES</b>

CATEGORÍA	2002	2003	2004	2005	2006
<b>1. Liderazgo y Planificación Estratégica</b>	SARDIMAR	NOVARTIS Azucarera El Viejo Café Britt	NOVARTIS Azucarera El Viejo Café Britt BAC San José	NOVARTIS Café Britt Eaton Electrical METALCO Western Union (CRO)	Café Britt Proquinal Costa Rica Coca Cola Industrias BAC San José ESPH
<b>2. Enfoque al Cliente y el Mercado</b>	SYKES	DEMASA METALCO Café Britt	DEMASA (Harinas) METALCO Café Britt BAC San José	DEMASA (Harinas) NOVARTIS METALCO Café Britt BN Valores Roma Prince Fomento Urbano Alamo / National Eaton Electrical Western Union (CRO)	Demasa (Harinas) Café Britt Fomento Urbano Proquinal Costa Rica BAC San José
<b>3. Enfoque hacia el Talento Humano</b>	SYKES	METALCO	METALCO Rex Internacional	METALCO Rex Internacional Western Union (CRO)	Rex Internacional Coca Cola Industrias
<b>4. Procesos</b>	Azucarera El Viejo	Azucarera El Viejo NOVARTIS	Azucarera El Viejo NOVARTIS Praxair de C. R. DEMASA (Harinas)	NOVARTIS DEMASA (Harinas) Eaton Electrical Western Union (CRO)	Demasa (Harinas) BAC San José
<b>5. Innovación y Tecnología</b>	Azucarera El Viejo	Azucarera El Viejo	Azucarera El Viejo Café Britt	Café Britt Western Union (CRO)	Café Britt Alienware
<b>6. Ambiente</b>	ETIPRES				Etipres Coca Cola Industrias
<b>Premio a la Excelencia General</b>	<b>ETIPRES</b>		<b>NOVARTIS</b>	<b>NOVARTIS</b> <b>DEMASA (Harinas)</b> <b>Western Union (CRO)</b>	<b>DEMASA (Harinas)</b> <b>Café Britt</b>



CATEGORÍA	2007	2008	2009	2010 – 2011
<b>1. Liderazgo y Planificación Estratégica</b>	Café Britt Coca Cola Industrias ESPH Standard Fruit Co. ArcelorMittal CR (Planta Laminados) Productos de Concreto	ArcelorMittal CR (Planta Laminados) BAC San José	Alamo / National BN Valores	Productos de Espuma (Prodex) BAC San José
<b>2. Enfoque al Cliente y el Mercado</b>	Café Britt Fomento Urbano Standard Fruit Co. ArcelorMittal CR (Planta Laminados) Productos de Concreto	Alamo / National BAC San José	Alamo / National BN Valores	Constructora Volio y Trejos Asociados Kraft Foods Costa Rica BAC San José
<b>3. Enfoque hacia el Talento Humano</b>	Coca Cola Industrias ESPH Productos de Concreto	BAC San José		BAC San José
<b>4. Procesos</b>		ArcelorMittal CR (Planta Laminados) BAC San José		Kraft Foods Costa Rica BAC San José
<b>5. Innovación y Tecnología</b>	Café Britt Standard Fruit Co. ArcelorMittal CR (Planta Laminados)	ArcelorMittal CR (Planta Laminados) BAC San José	BN Valores	Productos de Espuma (Prodex) Kraft Foods Costa Rica BAC San José
<b>6. Ambiente</b>				
<b>7. Responsabilidad Social</b>			El Ángel (honorífico)	Kraft Foods Costa Rica
<b>Premio a la Excelencia General</b>	<b>Café Britt</b> <b>Standard Fruit Co.</b> <b>Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH)</b>	<b>ArcelorMittal CR (Planta Laminados)</b>	<b>Alamo / National</b>	<b>Productos de Espuma (PRODEX)</b> <b>Kraft Foods Costa Rica</b> <b>BAC San José</b>

### PROYECTOS QUE HAN GANADO EL COMPROMISO CON LA EXCELENCIA

Organización	Categoría	Proyecto
<b>AÑO 2010</b>		
Baxter Americas Services	Ambiente	<i>Migración del proceso de cuentas por pagar a un modelo de formato digital.</i>
	Procesos	<i>Mejora de las herramientas de investigación de pagos</i>
Bridgestone de Costa Rica	Procesos	<i>Mejora del porcentaje de Betamiss Inspección Final</i>
Panduit de Costa Rica	Procesos	<i>Integración de las Metodologías LEAN y Seis Sigma Para el Mejoramiento Continuo del Proceso Productivo del Jack RJ45</i>
Grupo Trisan	Innovación y Tecnología	<i>Desarrollo de una vacuna Bio Masti Bac para la prevención de mastitis en vacas lecheras</i>
<b>AÑO 2011</b>		
Arte Camijó	Ambiente	<i>RECICLARTE: Muñequitas y abalorios desarrollados a partir de materiales reutilizables y amigables con el ambiente</i>
Distribuidor Florex Centroamericana	Ambiente	<i>Desarrollo de una estrategia integral en función del ambiente</i>
Corporación Manza-Té de Centroamérica	Ambiente	<i>Sustitución del bromuro de metilo en la purificación de hierbas para infusión</i>
Grupo Trisan – Bodeguita	Ambiente	<i>Responsabilidad empresarial con el ambiente manejo de residuos electrónicos</i>
Kimberly Clark Costa Rica	Responsabilidad Social	<i>AmbientaDOS</i>
Intel de Costa Rica	Procesos	<i>Habilitando una transición innovadora de los pronósticos estratégicos a los tácticos</i>
Bridgestone de Costa Rica	Procesos	<i>Mejora de la capacidad del proceso de producción de llantas de la medida P215/70R15 para incrementar su desempeño en el cumplimiento de especificaciones relativas a la variable RPP</i>
CENSOLSA	Procesos	<i>Nuevo modelo de control de inventarios</i>
BAC San José	Innovación y tecnología	<i>Migración a canales alternos</i>
FUNDEVI	Enfoque al cliente y el mercado	<i>Sistema integrado del vinculo remunerado (SIGEVIR)</i>
Empresa de Servicios Públicos de Heredia	Liderazgo y planificación estratégica	<i>Sistema para la formulación, seguimiento y evaluación del plan anual operativo (SISPAO)</i>

## CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES 2012

### SESIONES INFORMATIVAS

17 / febrero / 2012 – 9:00 a.m. Cámara de Industrias de Costa Rica.

29 / febrero / 2012 – 9:00 a.m. Cámara de Industrias de Costa Rica.

07 / marzo / 2012 – 9:00 a.m. Cámara de Industrias de Costa Rica.

### SESIONES COMPARTIENDO LA EXCELENCIA (LUGARES Y HORARIOS POR DEFINIR)

Fecha	Organización	Reconocimiento que Comparte
28 / marzo / 2012	Grupo Financiero BAC San José	<b>Premio a la Excelencia General, Premio a la Excelencia por categorías</b> Liderazgo y Planificación Estratégica, Enfoque al Cliente y el Mercado, Enfoque hacia el Talento Humano, Procesos e Innovación y tecnología y <b>Compromiso con la Excelencia</b> – Innovación y tecnología
12 / abril / 2012	Baxter Productos Médicos	<b>Organización Promotora</b> – Liderazgo y planificación estratégica
	Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH)	<b>Compromiso con la Excelencia</b> – Liderazgo y planificación estratégica
	Instituto Nacional de Aprendizaje (Gestión de Normalización)	<b>Ruta a la Excelencia</b> – Oro
25 / abril / 2012	Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI)	<b>Ruta a la Excelencia</b> – Oro y <b>Compromiso con la Excelencia</b> – Enfoque al cliente y el Mercado
	Agencia de Aduanas Multimodal	<b>Ruta a la Excelencia</b> – Plata
	Asociación Solidarista de Empleados del Banco de Costa Rica y Afines (ASOBANCOSTA)	<b>Ruta a la Excelencia</b> – Bronce
04 / mayo / 2012	Constructora Volio y Trejos Asociados	<b>Premio a la Excelencia por categoría</b> Enfoque al cliente y el mercado
23 / mayo / 2012	Kraft Foods de Costa Rica	<b>Premio a la Excelencia General, Premio a la Excelencia en Responsabilidad social</b> y <b>Premio a la Excelencia por categorías</b> Enfoque al Cliente y el Mercado, Procesos e Innovación y Tecnología
06 / junio / 2012	Intel Costa Rica	Organización Promotora: Responsabilidad social y <b>Compromiso con la Excelencia</b> – Procesos
	COOPELESCA	<b>Ruta a la Excelencia</b> – Plata
	Kimberly Clark Costa Rica	<b>Compromiso con la Excelencia</b> – Responsabilidad Social
20 / junio / 2012	Bridgestone de Costa Rica	Organización Promotora: Procesos <b>Compromiso con la Excelencia</b> - Procesos
	Carrocería Romero Fournier	<b>Ruta a la Excelencia</b> – Plata
	Centro de Soldadura (CENSOLSA)	<b>Compromiso con la Excelencia</b> – Procesos
04 / julio / 2012	Productos de Espuma (PRODEX)	<b>Premio General a la Excelencia</b> y <b>Premio a la Excelencia por categorías</b> Liderazgo y planificación estratégica e Innovación y tecnología
18 / julio / 2012	Ministerio de Ciencia y Tecnología	Organización Promotora: Innovación y Tecnología
	Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT)	Organización Promotora: Innovación y Tecnología
	Grúas y Montacargas Odio	<b>Ruta a la Excelencia</b> – Oro Primer lugar en el <b>Incentivo del CONICIT parta PYMES Innovadoras</b>
	Fundación para el Desarrollo Académico de la Universidad Nacional (FUNDAUNA)	<b>Ruta a la Excelencia</b> – Plata y Segundo lugar en el <b>Incentivo del CONICIT parta PYMES Innovadoras</b>

Fecha	Organización	Condición que Comparte
01 / agosto / 2012	Centro Nacional de Producción más Limpia (CNP+L)	Organización Promotora: Ambiente
	Distribuidora Florex Centroamericana	<b>Compromiso con la Excelencia</b> – Ambiente, Primer lugar Premio del Banco Popular a Proyectos Ambientales PYME
	Arte Camijó	<b>Compromiso con la Excelencia</b> – Ambiente, Segundo lugar Premio del Banco Popular a Proyectos Ambientales PYME
	Corporación Manzaté	<b>Compromiso con la Excelencia</b> – Ambiente
	Grupo Trisán	<b>Compromiso con la Excelencia</b> – Ambiente

### FECHAS IMPORTANTES PREMIO A LA EXCELENCIA Y COMPROMISO CON LA EXCELENCIA

**CAPACITACIÓN: INTERPRETACIÓN DEL CRITERIO DE EVALUACIÓN Y ELABORACIÓN DE INFORMES PARA EL PREMIO A LA EXCELENCIA (no aplica para Compromiso con la Excelencia).** Fecha a convenir con quienes se inscriban.

**INSCRIPCIÓN DE EMPRESAS PARA EL PREMIO A LA EXCELENCIA O DE PROYECTOS PARA COMPROMISO CON LA EXCELENCIA**

Las organizaciones pueden inscribirse en el Premio a la Excelencia o en el Compromiso con la Excelencia en cualquier momento a partir de enero del 2012.

**27 / julio / 2012** - Cierre de inscripción para optar por el Premio a la Excelencia 2012 o el Compromiso con la Excelencia 2012.

### ENTREGA DE INFORMES PARA OPTAR POR EL PREMIO A LA EXCELENCIA O EL COMPROMISO CON LA EXCELENCIA

Las organizaciones pueden entregar su informe en cualquier momento a partir de enero del 2012.

**27 / julio / 2012** – Fecha límite para presentar informes.

### CONFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DE EQUIPOS EVALUADORES

Los equipos evaluadores se conformarán y comunicarán previo a la visita previa.

**VISITAS PREVIAS A LAS ORGANIZACIONES CANDIDATAS AL PREMIO (NO APLICA PARA COMPROMISO CON LA EXCELENCIA).**

Se programarán según el orden de recepción de Informes para optar por el Premio a la Excelencia.

**10 / agosto / 2012** – Fecha límite para la realización de Visitas Previas a organizaciones candidatas al Premio que hayan entregado su informe en la fecha establecida. Debe garantizarse que la visita previa sea al menos con un mes de antelación a la visita de evaluación)

### VISITAS DE EVALUACIÓN Y ELABORACIÓN DE INFORMES POR LOS EQUIPOS DE EVALUACIÓN.

Se programarán según el orden de recepción de Informes.

**12 / octubre / 2012** – Fecha límite para la realización de Visitas de evaluación a organizaciones candidatas al Premio que hayan entregado su informe en la fecha establecida. En el caso del Premio a la Excelencia las visitas de evaluación serán de mínimo dos días y máximo tres días, los cuales pueden ser seguidos o espaciados en el tiempo. En el caso del Compromiso con la Excelencia las visitas serán de mínimo 4 horas y máximo un día. Durante la visita las organizaciones participantes deberán ampliar sobre el informe presentado y los requisitos del criterio de evaluación, así como aclarar las consultas de los evaluadores al respecto.

### REVISIÓN, VALIDACIÓN Y COMUNICACIÓN DE GANADORES.

**9 / noviembre / 2012** – Fecha límite para revisión, validación y comunicación de ganadores.

### CONGRESO DE ENTREGA DEL PREMIO A LA EXCELENCIA – 2012

**15 / noviembre / 2012** – Fecha del Congreso de Entrega del Premio a la Excelencia y Celebración del Día Nacional de la Excelencia (20 de noviembre)

### REALIMENTACIÓN A ORGANIZACIONES PARTICIPANTES EN EL PREMIO A LA EXCELENCIA

**Noviembre 2012 – Enero 2013**

En el caso del Programa para la Excelencia no existen fechas preestablecidas debido a que es un proceso abierto en el cual las organizaciones pueden inscribirse en el momento en que lo consideren oportuno.

## INVERSIÓN PARA PARTICIPAR

### Programa para la Excelencia o Premio para la Excelencia

La inversión para participar en el Programa para la Excelencia o en el Premio para la Excelencia se establece de acuerdo con el tamaño de la organización según la siguiente tabla:

Tamaño de Organización	Premio a la Excelencia	Programa para la Excelencia	
		Asociados CICR	No Asociados CICR
<b>Micro</b>	₡320.000	₡320.000	₡370.000
<b>Pequeña</b>	₡475.000	₡475.000	₡550.000
<b>Mediana</b>	₡950.000	₡950.000	₡1.100.000
<b>Grande</b>	₡1.600.000	₡1.600.000	₡1.850.000

*Nota: El Premio a la Excelencia por principio de imparcialidad mantiene precios iguales para empresas asociadas y no asociadas.*

Para el caso de organizaciones grandes que tienen operaciones múltiples el monto final a cancelar deberá ser acordado con la Coordinación según la complejidad de la operación y logística requerida para evaluarla. Durante el proceso de evaluación “in situ” de las organizaciones participantes que se ubiquen en lugares fuera del área metropolitana, estas deberán hacerse cargo de los gastos asociados al desplazamiento de los evaluadores / facilitadores.

Las organizaciones inscritas en Premio o Programa tienen un 50% de descuento en la inscripción de proyectos al Compromiso con la Excelencia.

### Compromiso con la Excelencia

En caso de las organizaciones que desean optar por el reconocimiento Compromiso con la Excelencia la inversión por proyecto de mejora presentado sería la siguiente:

Tamaño de Organización	Compromiso con la Excelencia	
	Asociado CICR	No Asociado CICR
Proyectos de Organizaciones Micros	₡215.000	₡250.000
Proyectos de Organizaciones Pequeñas y Medianas	₡400.000	₡460.000
Proyectos de Organizaciones Grandes	₡800.000	₡920.000

*Nota: El tamaño de la organización será determinado de acuerdo con una certificación emitida por la Dirección General de Pequeña y Mediana Empresa – DIGEPYME – del Ministerio de Economía Industria y Comercio (teléfonos: 2297-1438 / 2297-1449 / 2236-4925 / dirección electrónica para cálculo de tamaño como referencia: [http://www.pyme.go.cr/svs/herramientas/calculo\\_p.aspx](http://www.pyme.go.cr/svs/herramientas/calculo_p.aspx) dirección electrónica para formulario de registro como PYME: <http://www.pyme.go.cr/general.aspx?id=50>).*

### Sesiones Compartiendo la Excelencia

Asistir a las sesiones compartiendo la Excelencia es un valor agregado de la participación en cualquiera de los procesos del Programa a la Excelencia, no obstante en caso de que alguna organización sólo desee participar de esta parte del proceso es posible hacerlo cancelando ₡350.000, los cuales en caso de que la organización quiera avanzar en cualquiera de los procesos se deducirán del monto total de la inscripción correspondiente al proceso respectivo.

PARA MAYOR INFORMACIÓN COMUNÍQUESE AL 2202-5614 O AL 2202-5627, O A LOS CORREOS ELECTRÓNICOS [sarias@cicr.com](mailto:sarias@cicr.com) Ó [aroman@cicr.com](mailto:aroman@cicr.com)

## FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN

Nombre de la Organización: \_\_\_\_\_

Actividad: \_\_\_\_\_

Número de empleados: \_\_\_\_\_

Dirección física: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Teléfono (s): \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

Asociada a la Cámara de Industrias:  SI  NO

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Personero de mayor rango en la organización: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Representante ante el Programa a la Excelencia: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Tamaño de la organización (según certificación de Ministerio de Economía, Industria y Comercio):

Pequeña \_\_\_\_\_ Mediana \_\_\_\_\_ Grande \_\_\_\_\_

Marque con una X el proceso en el que su organización participará durante esta edición:

- \_\_\_ Premio a la Excelencia
- \_\_\_ Programa para la Excelencia
- \_\_\_ Compromiso con la Excelencia (Proyecto: \_\_\_\_\_)
- \_\_\_ Sesiones Compartiendo la Excelencia

**Favor remitir firmado este documento al fax: 2234-6163 o a los correos que se indican a continuación.**

**Para mayor información comuníquese al 2202-5614 o al 2202-5627, o a los correos electrónicos [aroman@cicr.com](mailto:aroman@cicr.com) ó [excelencia@cicr.com](mailto:excelencia@cicr.com)**